——. "A theory of metamotivation: the biological rooting of the value life". *J. Humanistic Psychol,* 2: 93-127, 1967.
——. *Introdução à psicologia do ser.* Rio de Janeiro, Eldorado.
MITCHELL, T.R.; SMYSER, CM. & WEED, S.E. "Locus of control: supervision and work satisfaction." *Academy of Managment Journal,* Sept. 1975, p. 623-631.
MORSE, N.C. & WEISS, R.S. "The function and meaning of work and the job." *Amer. Sociological Review,* 1955, 20: 191,198.
OUCHI, W.G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.* 6. ed. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. III *Managerial attitudes and performance.* Homewood. Il., Irwin, 1968.
SCHWARTZ, H.S. "Job involvement as obsession compulsion". *Academy of Management Review,* 1982, 7(33): 429-432.
——. "A theory of deontic work motivation." *Journal of Applied Behavioral Science,* 1983, 19(2): 204-214.
STEERS, R.M. & PORTER, L.W. (eds.). *Motivation and work behavior.* New York, McGraw-Hill, 1975.
VROOM, V.H. *Work and motivation.* New York, Wiley, 1964.
WAHBA, M.A. & HOUSE, R.J. "Expectancy theory in work and motivation: some logical and methodological issues." *Human Relations,* 27(2): 121-147, 1974.
WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1980.
WEISS, D.H. *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe.* São Paulo, Nobel, 1991.

8
Funcionamento e desenvolvimento do grupo

FUNCIONAMENTO DO GRUPO

QUANDO SE DESEJA estudar um grupo em funcionamento e compreender a seqüência de eventos, as modalidades de interação e suas conseqüências, faz-se mister identificar os componentes relevantes dos processos de grupo.

A abordagem analítica é justificável para fins de estudo, embora apresente algumas desvantagens quanto à apreensão global dos fenômenos e sua compreensão como totalidade dinâmica. Além disso, sofre, inevitavelmente, da seletividade perceptiva do estudioso do fenômeno, ou seja, de suas tendências subjetivas (e preconceitos) na escolha dos elementos julgados representativos.

Pode-se analisar um grupo através de sua composição, estrutura e seu ambiente. Neste caso, estudam-se as pessoas que compõem o grupo, as posições relativas que ocupam no grupo, suas relações entre si, o espaço físico e psicossocial do grupo.

Pode-se, também, estudar um grupo considerando sua dinâmica, os componentes que constituem forças em ação e que determinam os processos de grupo.

Visualizando-se o grupo como um campo de forças, em que umas concorrem para movimentos de progresso do grupo

e outras, para dificuldades ou retrocesso, algumas delas ressaltam no funcionamento grupal. São elas: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação.

COMPONENTES PRINCIPAIS DO FUNCIONAMENTO DO GRUPO

No estudo do funcionamento do grupo, cabem várias indagações a respeito dos componentes principais, como segue.

OBJETIVOS

- Há um objetivo comum a todos os membros do grupo?
- Até que ponto este objetivo é suficientemente claro, compreendido e aceito por todos?
- Até que ponto os objetivos individuais são compatíveis com o coletivo e entre si?

MOTIVAÇÃO

- Qual o nível de interesse e entusiasmo pelas atividades do grupo?
- Quanta energia individual é canalizada para o grupo?
- Quanto tempo é efetivamente devotado ao grupo (em termos de freqüência, permanência, ausências, atrasos, saídas antecipadas)?
- Qual o nível de envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo?
- Até que ponto há participação plena e dedicação espontânea nos processos de grupo?

COMUNICAÇÃO

- Quais as modalidades mais características de comunicação no grupo?
- Todos falam livremente ou há bloqueios e receio de falar?
- Há espontaneidade nas colocações ou cautela deliberada?
- Qual o nível de distorção na recepção das mensagens?
- Há troca de *feedback*, aberto e direto?

PROCESSO DECISÓRIO

- Como são tomadas as decisões no grupo?
- Com que freqüência as decisões são unilaterais, por imposição de quem detém o poder?
- É comum a decisão por votação, em que a maioria expressa sua vontade?
- Quantas vezes o processo decisório é alcançado por consenso, permitindo que todos se posicionem, com respeito mútuo?
- Qual a modalidade de tomada de decisão mais característica do grupo?

RELACIONAMENTO

- As relações entre os membros são harmoniosas, propícias à cooperação?
- As relações harmoniosas são apenas superficiais, de aparente cordialidade, ou permitem real integração de esforços e efetividade que levem à coesão do grupo?
- As relações mostram-se conflitantes e indicam competição, clara ou velada, entre os membros?

- Até que ponto essas relações conflitivas tendem ao agravamento, podendo conduzir o grupo à desintegração?

LIDERANÇA

- Como é exercida a liderança? Quem a exerce? Em que circunstâncias?
- Quais os estilos de liderança mais usuais no grupo?
- Quais as relações entre líderes e liderados?
- Como se distribui o poder no grupo?

INOVAÇÃO

- As atividades do grupo caracterizam-se pela rotina?
- Como são recebidas idéias novas, sugestões de mudanças nos procedimentos?
- Até que ponto estimula-se e exercita-se a criatividade no grupo?

Todos esses componentes influem decisivamente para a definição de normas de funcionamento e concomitante estabelecimento do clima do grupo.

As pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo.

Resultante da interação entre os membros, a cultura grupal reúne os produtos materiais e não-materiais desse processo, tais como objetos, documentos, obras de arte, conhecimentos, vocabulário próprio, experiências, sentimentos, atitudes, preconceitos, valores e normas de conduta.

O clima de grupo, por sua vez, tem uma relação circular com os componentes do funcionamento e da cultura grupal, influenciando-os e sendo por eles influenciado constantemente. O clima de grupo, por analogia, pode ser comparado ao clima geográfico — refere-se às condições atmosféricas do espaço psicossocial e que afetam os membros do grupo durante o tempo em que nele permanecem.

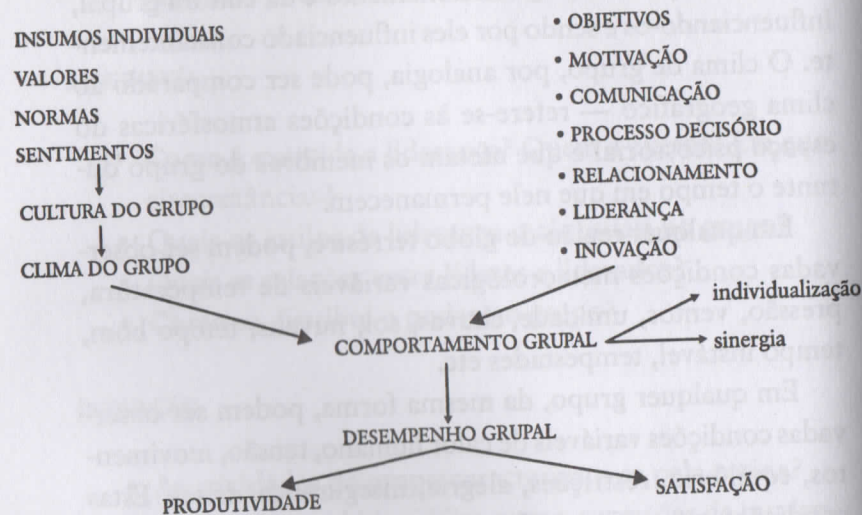
Em qualquer região do globo terrestre, podem ser observadas condições meteorológicas variáveis de temperatura, pressão, ventos, umidade, chuvas, sol, nuvens, tempo bom, tempo instável, tempestades etc.

Em qualquer grupo, da mesma forma, podem ser observadas condições variáveis de calor humano, tensão, movimentos, equilíbrio, restrições, alegria, insegurança, crises. Estas condições, em conjunto, formam a "atmosfera" responsável pelo que os membros do grupo sentem a seu respeito.

O clima do grupo pode variar desde sentimentos de bem-estar e satisfação até mal-estar e insatisfação, passando por gradações de tensão, estresse, entusiasmo, prazer, frustração e depressão.

Cultura e clima de grupo passam a caracterizar, então, o próprio ambiente total e a imagem do grupo. Todos esses fatores concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho grupal em um determinado período.

A energia mobilizada nos comportamentos individuais pode direcionar-se para resultantes ao longo de um contínuo. Este estende-se desde o extremo da divisão de forças, representada pela individualização de esforços e resultados, até o outro extremo do total dinâmico maior que a soma das parcelas, representado pela sinergia grupal.

A Figura 8.1 mostra os principais componentes do funcionamento do grupo.

Um grupo começa, funciona durante algum tempo, modifica-se em sua estrutura e dinâmica e continua, modificando-se gradativamente, em maior ou menor grau e velocidade, ou fragmenta-se, terminando como grupo original ou dando origem a outros grupos. O estudo dessa seqüência de acontecimentos da vida grupal tem intrigado os estudiosos que procuram uma relação entre os eventos com certa freqüência ou regularidade para permitir uma compreensão do próprio fenômeno e sua previsão.

Várias tentativas de descrever e explicar o desenvolvimento de grupos foram feitas, embora nenhuma possa ser considerada abrangente e conclusiva.

MODELOS DE GRUPO

Um modelo é uma abstração da realidade para fins de análise e estudo, uma analogia que ajuda a compreensão de uma situação relativamente complexa. Sendo uma representação simbólica de aspectos inter-relacionados de uma situação complexa, o modelo é necessariamente uma simplificação da realidade e, por conseguinte, dificilmente incluirá todas as variáveis dessa realidade. Os aspectos (ou variáveis) componentes do modelo indicam a importância que lhes é atribuída por seus autores, sem que isto signifique que outros aspectos não existam e não possam ser estudados em sua influência sobre os eventos da situação em questão.

É irrelevante e ingênuo pensar "qual o melhor modelo" ou até mesmo "qual o modelo certo". Todos os modelos elaborados criteriosamente têm sua parcela de utilidade ao mostrarem uma forma de encarar uma realidade complexa e torná-la acessível ao estudo, à compreensão, à previsão probabilística e às eventuais possibilidades de controle — funções da ciência em seu sentido mais amplo.

No estudo de pequenos grupos humanos foram elaborados vários modelos que correspondem, explícita ou implicitamente, a abordagens distintas de seus autores, conforme sistematização feita por Mills (1967), apresentada a seguir.

MODELO SEMIMECÂNICO

O grupo é considerado como máquina: uma máquina de interação. A interação no grupo obedece a princípios universais e imutáveis. O comportamento no grupo parece um jogo que é jogado tantas vezes que se acaba conhecendo muito bem o jogo e os jogadores podendo-se prever o que acontecerá, isto é, quem tenderá a falar, quem falará, tendências de tipos de conduta do começo ao fim da reunião etc. Os atos e membros podem ser substituídos sem que haja alteração fundamental do sistema. Esta premissa de substituição também abrange as normas e os outros elementos da cultura do grupo.

O interesse maior do estudioso não está nas diferenças entre grupos, e sim nas semelhanças. A utilidade desse modelo

consiste em mostrar que os processos interpessoais são mais organizados e sistemáticos do que o senso comum ou o conhecimento da singularidade do indivíduo, da família e de outros grupos levaria a supor.

MODELO ORGÂNICO

O grupo é imaginado como semelhante a um organismo biológico: forma-se, cresce, alcança maturidade. Seu objetivo interno é *self-fullfillment* (usualmente indefinido) e sua orientação para o mundo exterior é no sentido de assegurar autopreservação, protegendo-se de perigos e explorando ambientes para suas necessidades.

O modelo julga o grupo como um sistema mais complexo que o modelo semimecânico, pois há reconhecimento de mudança e desenvolvimento e de fatores internos que afetam o desenvolvimento. Cada grupo tem seu modo natural, seu próprio curso de desenvolvimento de acordo com um plano determinado, porém desconhecido, que o pesquisador poderá descobrir e compreender pela observação de grupos naturais em ambientes naturais, desempenhando atividades reais em circunstâncias reais. Esta concepção reforça um papel passivo, conservador e não-intervencionista do pesquisador.

MODELO DE CONFLITO

Toda experiência grupal é conflito. É uma constatação da realidade de que há escassez do que as pessoas necessitam e desejam, de que em nenhum grupo há recursos suficientes para satisfazer todas as necessidades internas e atender a todas as exigências externas. Isto ocorre principalmente em relação a: liberdade, posição/*status* e recursos, gerando conflitos de autonomia/conformismo, competência, poder, prestígio, afeto.

As mudanças no grupo são decorrentes da maneira como os conflitos são resolvidos, pois as respostas a estes últimos determinam novo estado do sistema. A história do grupo pode ser descrita pela interminável seqüência de conflitos. Nenhum grupo é isento de conflito.

Este modelo alerta sobre as defesas psicológicas e crenças otimistas/irrealistas dos membros fortes e satisfeitos de que todos os outros no grupo estão também satisfeitos, chamando a atenção sobre insatisfações, desconfortos e hostilidades que afetam as atividades (e produtividade) e que não são percebidos pelos membros. O modelo contraria o modelo orgânico de que mudança é um processo natural de desenvolvimento, ao indicar que as mudanças resultam das lutas de interesses e desejos.

MODELO DE EQUILÍBRIO

O grupo é contemplado como um sistema em equilíbrio. Qualquer distúrbio, interno ou externo, tende a ser neutralizado por forças opostas, de modo que o sistema retorne ao estado anterior de equilíbrio.

O modelo é simples e organiza, coerentemente, fenômenos complexos e interdependentes. As conceptualizações de Bales, sobre categorias de interação, de tarefa e socioemocional, de Festinger, sobre "dissonância cognitiva", e de Heider, sobre equilíbrio em relação a processos afetivos e avaliativos, enfatizam as tendências de ativação de energia para restauração do equilíbrio do grupo como preconizado por este modelo.

MODELO ESTRUTURAL-FUNCIONAL

O grupo é considerado um sistema com objetivos, com fronteiras, e cuja sobrevivência é problemática. Parsons, Bales e Shils distinguem as exigências e as capacidades de atendê-las em quatro áreas:

1) Adaptação: busca de novos recursos, técnicas etc. quando os existentes não servem mais.
2) Consecução de objetivo(s): superação de obstáculos para atingir o objetivo.
3) Integração: coordenação entre as partes, superação de diferenças intragrupais.
4) Manutenção de padrão: procedimentos estandardizados, reforço de sentimentos e regras, confirmação de crenças e afirmação de valores, sob pressões contraditórias.

Os membros do grupo serão gratificados à medida que ele progride em direção a seus objetivos. A mudança é determinada pela inter-relação das exigências das quatro áreas, pela aprendizagem acumulada quanto às modalidades de atendê-las e pela utilização eficiente desta aprendizagem.

O modelo reconhece que muitos grupos falham na consecução dos objetivos e até na sobrevivência. Sucesso e sobrevivência dependem da adequação de técnicas e aprendizagens relativas às exigências reais.

Modelo cibernético de crescimento

O grupo é concebido como um sistema de processamento de informações potencialmente apto a aumentar sua capacidade. A autodeterminação e o crescimento como grupo dependem de três tipos de *feedback* de crescente complexidade e importância.

1) Tipo "dirigido ao objetivo", o qual envolve observação, intervenção, e seus efeitos para aprendizagem dos membros na lida com o ambiente para alcançar objetivos grupais.
2) Tipo mais complexo de "reconstituição", o qual envolve rearranjos do próprio grupo, mudanças internas para substituir incongruências ou incompatibilidades entre as normas, conhecimento de técnicas etc., e as realidades externas para consecução do objetivo grupal.
3) Tipo "conscientização" ou consciência que o sistema tem de si mesmo, envolvendo as funções de observação e compreensão do próprio sistema que está agindo, além da função de agir. Este nível de *feedback* de conscientização expande a concepção de possibilidades de qualquer grupo.

Crescimento de um grupo não significa aumento do número de membros, e sim aumento de capacidade para atender a maior amplitude de exigências possíveis. Os indicadores de crescimento grupal podem ser formulados obedecendo à classificação das áreas de exigências do modelo estrutural-funcional:

a) Adaptação.
b) Consecução de objetivo(s).
c) Integração.
d) Manutenção de padrões e extensão.

O crescimento grupal não ocorre automaticamente, depende diretamente dos membros que são capazes de crescimento pessoal e de comprometimento com o desenvolvimento do grupo ao mesmo tempo.

Este modelo considera os pequenos grupos como uma fonte de experiências, aprendizagens e capacidades, em vez de simples recipientes; é um modelo concomitante de crescimento pessoal e grupal, uma vez que cada indivíduo é também um sistema de processamento de informações, que pode empregar as três ordens de *feedback*.

Cada modelo tem sua utilidade para o estudo de pequenos grupos e também suas limitações para uma compreensão maior dos processos grupais. Carecemos, contudo, de um modelo mais abrangente ou compósito para a grande complexidade do pequeno grupo humano.

GRUPOS DE TREINAMENTO

MOVIMENTO DA DEPENDÊNCIA PARA A INTERDEPENDÊNCIA

Bennis e Shepard (1961), estudando grupos de estranhos em treinamento, observaram duas áreas majoritárias de incerteza interna que determinariam o fluxo de atividades grupais: a dependência, expressa nas relações de autoridade, e a interdependência, expressa nas relações pessoais.

As maiores dificuldades ou obstáculos na comunicação efetiva seriam as orientações para autoridade ou para intimidade que os membros já trazem para o grupo. Assim, rebeldia, submissão ou evasão representariam respostas típicas a figuras de autoridade, enquanto competição destrutiva, exploração emocional ou evasão, como respostas características aos companheiros, impediriam a validação consensual da experiência vivida em conjunto.

As fases ou movimentos no processo de desenvolvimento do grupo são:

a) FASE I — *Dependência*
   Subfase 1. Dependência-fuga
   Subfase 2. Contradependência-luta
   Subfase 3. Resolução-catarse

b) FASE II — *Interdependência*
   Subfase 4. Encantamento-fuga
   Subfase 5. Desencantamento-luta
   Subfase 6. Validação consensual

Lundgren (1972), buscando-se neste esquema conceptual, distinguiu cinco estágios de desenvolvimento em grupos de treinamento: encontro inicial, confrontação do coordenador, solidariedade grupal, intercâmbio de *feedback* e terminação. As características e expectativas gerais de cada estágio podem ser vistas no Quadro 8.1 a seguir.

INCLUSÃO-CONTROLE AFEIÇÃO

Schutz (1958) também considera essas duas dimensões, dependência e interdependência, como fatores centrais em sua teoria de compatibilidade de grupo, indicando que o determinante estratégico de compatibilidade é a dosagem específica de orientações para autoridade com orientações para intimidade pessoal. A conceptualização de compatibilidade de grupo é importante na constituição de equipes de trabalho que têm metas bem definidas a alcançar e que poderiam, ou deveriam, funcionar adequadamente pela competência técnica de seus integrantes, mas que, por vezes, não rendem o esperado, justamente pelas dificuldades interpessoais no trabalho grupal.

No desenvolvimento do grupo, portanto, precisam também ser considerados os aspectos de personalidade de seus membros com relação às dimensões de dependência (autoridade) e interdependência (intimidade), além da dimensão tempo e outros fatores, tais como objetivos do grupo, contexto físico-social etc.

QUADRO 8.1

EXPECTATIVAS GERAIS E ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL

CARACTERÍSTICAS	EXPECTATIVAS GERAIS
1. *O encontro inicial* – Situação não-estruturada. – Papel não-diretivo do coordenador. – Expressões de confusão, perplexidade, tensão dos membros; resistência. – Discussão de objetivos, procedimentos, assuntos de tarefa *(work-issues)*.	Coordenador: relativamente inativo, não-diretivo. Comportamento dos membros com relação ao coordenador: muitas perguntas ao coordenador; poucas referências ao coordenador, geralmente indiretas (*ele*, *ela*). Interação grupal: pouco *feedback* entre membros (principalmente *feedback* positivo); muita discordância com o *feedback* recebido, auto-referências moderadas e relativamente positivas; pouca solicitação de *feedback*.
2. *Confrontação do coordenador* – Aumento de expressões abertas de frustração, antagonismo ao coordenador. – Aumento de laços positivos entre membros (através de oposição comum ao coordenador). – Enfoque direto de problemas de autoridade. – Com a resolução de problemas de autoridade, compartilhamento de influência, controle dentro do grupo.	Coordenador: forte aumento em participação, auto-referências; *feedback* predominantemente negativo. Comportamento dos membros com relação ao coordenador: referências ao coordenador aumentam, muito mais diretas *(você)*, referências ao coordenador predominantemente negativas, muita discordância com o coordenador. Interação grupal: discussão com o foco interno: aumento de referências grupais positivas, identificação com o grupo expressa *(nós)*.

CARACTERÍSTICAS	EXPECTATIVAS GERAIS
3. *Solidariedade grupal* – Forte sentimento de unidade, identificação com o grupo. – Manutenção de atmosfera positiva; evitação de conflitos, assuntos polêmicos ou problemáticos.	Coordenador: decréscimo em atividade, auto-referências; aumento de *feedback* positivo. Comportamento dos membros com relação ao coordenador: diminuição das referências ao coordenador, da discordância com o coordenador, referências predominantemente positivas ao coordenador. Interação grupal: referências predominantemente positivas ao grupo e aos outros; alta freqüência de referências ao grupo, identificação expressa com o grupo.
4. *Intercâmbio de* feedback *interpessoal* – Sessões orientadas para a tarefa. – Abordagem direta de conflitos interpessoais não-resolvidos entre os membros. – Abertura para *feedback* e auto-exposição.	Interação grupal: alta freqüência de referências internas; referências ao grupo diminuem, enquanto referências ao eu e aos outros aumentam; alta freqüência de solicitação de *feedback*, solicitando autodefinições dos outros; mais *feedback* negativo que no estágio de solidariedade; maior concordância com *feedback*.
5. *Terminação* – *Feedback* positivo, compensação de mágoas e ressentimentos, expressões de solidariedade. – Preocupação com a dissolução do grupo. – Preocupação com a volta ao ambiente original e com transferência de aprendizagens.	Interação grupal: alta proporção de referências positivas ao grupo, identificação expressa com o grupo; *feedback* predominantemente positivo; alta concordância com *feedback*; menor freqüência de *feedback* que no estágio anterior.

Esta formulação permitiu a Schutz a elaboração de um teste, chamado FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientations*), capaz de medir conflito e/ou independência em relação a cada uma das dimensões, bem como o grau com que o indivíduo fará sentir seus pontos de vista ao expressar-se num grupo.

Schutz nota três zonas de necessidades interpessoais existentes em todos os grupos:

a) Inclusão, que significa a necessidade de se sentir considerado pelos outros, de sua existência no grupo ser de interesse para os outros.
b) Controle, que significa respeito pela competência e responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade do indivíduo.
c) Afeição, que significa sentimentos mútuos ou recíprocos de amar os outros e ser amado, ou seja, sentir-se amado.

As necessidades interpessoais serão satisfeitas normalmente por um equilíbrio de relações nas três zonas.

As zonas de necessidades interpessoais caracterizam três fases de desenvolvimento grupal, embora muitas vezes não possam ser nitidamente distinguidas, pois os componentes do grupo não se encontram todos na mesma etapa ao mesmo tempo ao procurar satisfazer suas necessidades, de acordo com seu ritmo pessoal.

Fase de inclusão: cada membro do grupo procura seu lugar, através de tentativas para encontrar e estabelecer os limites de sua participação no grupo, o quanto vai dar de si, o quanto espera receber, como se mostrará ou que papel desempenhará primordialmente. É uma fase de estruturação do grupo de forma ativa e experimental.

Fase de controle: encontrado o seu lugar, cada membro passa a interessar-se pelos procedimentos que levam às decisões, ou seja, pela distribuição do poder no grupo e controle das atividades dos outros. É uma fase de jogo de forças, competição por liderança, discussões sobre metas e métodos, atuação no grupo e formulação de normas de conduta dentro do grupo. Cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.

Fase de afeição: uma vez resolvidos razoavelmente os problemas de controle, os membros começam a expressar e buscar integração emocional. Surgem abertamente manifestações de hostilidade direta, ciúmes, apoio, afeto e outros sentimentos. Cada um procura conhecer as possibilidades de intercâmbio emocional e estabelecer limites quanto à intensidade e qualidade das trocas efetivas. O clima emocional do grupo pode oscilar entre momentos de grande harmonia e afeto e momentos de insatisfação, hostilidade e tensão. A tendência é o estabelecimento de um clima afetivo positivo dentro do grupo e que traz satisfações a todos, mas que não perdura muito tempo, passando ao pólo oposto.

O comportamento individual é uma combinação de quatro tipos de comportamento nessas zonas (e fases): o deficiente, o excessivo, o patológico e o ideal, à medida que as necessidades são ativadas e satisfeitas.

O grupo passa pelas fases de inclusão, controle e afeição, em que há oportunidades para os membros satisfazerem suas necessidades interpessoais.

O ciclo das fases — inclusão, controle e afeição — pode repetir-se várias vezes durante a vida de um grupo, independentemente de sua duração. Em grupos de treinamento, observa-se urna inversão do ciclo nas últimas sessões, passando de afeição para controle, e inclusão como etapa final de despedida.

O autor dessa formulação elaborou posteriormente um sumário das várias expressões de inclusão, controle e afeição, em contextos diversos e mais amplos do que nos grupos de treinamento (Quadro 8.2).

QUADRO 8.2
RELAÇÕES ENTRE NÍVEIS

	INCLUSÃO	CONTROLE	AFEIÇÃO
Problema	Dentro ou fora	Topo ou base	Próximo ou distante
Interação	Encontro	Confronto	Abraço
Autoconceito	Importante	Competente	Amorável
Nível corporal	Energia	Centralização	Aceitação
Resposta sexual	Potência	Orgasmo	Sentimento
Fisiologia (sistemas)	Sentidos (especialmente pele) Respiratório Digestivo Excretório	Nervoso Muscular Esquelético Endócrino	Reprodutor Circulatório Linfático
T. psicanalítica	JUNG	ADLER	FREUD
"I-nature"	Religião	Ciência	Arte
"I-thou"	Organizações fraternais	Política	Casamento

FONTE: SCHUTZ, W.C. *Elements of encounter.* New York: Bantam Books, 1975, p. 56.

PREOCUPAÇÕES MODAIS

Desde o primeiro minuto da existência de um grupo até o início dos processos de interação, delineia-se uma tônica característica da vida grupal e que se modifica à medida que o tempo passa, e o processo interativo vai desenvolvendo formas adequadas para o curso de eventos e necessidades individuais e grupais.

Jack R. Gibb (1972) chama essas tônicas características de *preocupações modais* pela importância que têm no desenvolvimento do grupo. Em todos os grupos, podem ser observadas quatro preocupações modais representadas pelas perguntas-chave: "Quem sou eu?", "Quem são vocês?", "Que vamos fazer?" e "Como vamos fazê-lo?".

As preocupações modais revelam os processos interativos mais intensos em cada fase da vida inicial do grupo. Nas primeiras reuniões, o problema maior de cada membro é situar-se frente aos demais, procurar sua identidade dentro do grupo.

Mais tarde, o grupo passa a uma exploração bilateral em que todos os membros participam, procurando conhecer-se, trocando informações e experimentando papéis funcionais dentro do grupo. A seguir, a tônica passa a ser a busca de objetivos e definição de produtividade. Finalmente, os membros entram em fase de implementação, procurando procedimentos convenientes para alcançar o que se propuseram.

Este desenrolar do desenvolvimento de um grupo é suave e simples apenas nesta descrição. Num grupo vivo, cada etapa traz tensões e insatisfações que precisam ser enfrentadas, bem como exige esforços para que o ritmo normal de desenvolvimento seja reconhecido como desejável, consoante critérios estabelecidos pelo próprio grupo. Cada preocupação pode ser resolvida razoavelmente ou não. No caso de solução razoável, as conseqüências são psicológicas e comportamentais, influindo na interação subseqüente e propiciando

condições favoráveis para a resolução da preocupação modal seguinte. Em caso contrário, as condições psicológicas e interpessoais são afetadas de tal modo que dificultam a resolução da fase subseqüente e, se reforçadas pela não-resolução conseqüente, acabam por impedir o progresso normal do grupo, levando a regressões frustrantes e até mesmo ao esfacelamento do grupo por incompatibilidade de interação de seus membros.

O Quadro 8.3 mostra as diferentes preocupações do progresso inicial do grupo com os respectivos sintomas de resolução positiva e negativa.

O PROCESSO DE CRESCIMENTO GRUPAL

O NTL Institute for Applied Behavioral Science aponta como dimensões fundamentais representativas do desenvolvimento de um grupo, as seguintes:

1. *Intercomunicação entre membros do grupo:*
   a) Mecanismos da comunicação: vocabulário, regras de procedimento, sensibilidade semântica etc.
   b) Liberdade para todos os membros expressarem ao grupo suas necessidades, preocupações, seus medos, suas idéias etc.

2. *Objetividade do grupo para o seu próprio funcionamento:*
   a) Habilidade de todos os membros fazerem e aceitarem interpretações sobre o funcionamento de membros e do grupo.
   b) Habilidade de coletar e usar processos adequados de informações sobre si mesmo.

QUADRO 8.3
PREOCUPAÇÕES MODAIS DO DESENVOLVIMENTO DO GRUPO

SINTOMAS DE NÃO-RESOLUÇÃO	PREOCUPAÇÃO MODAL	SINTOMAS DE RESOLUÇÃO
Medo/Desconfiança ↓	QUEM SOU EU? *a)* Aceitação *b)* Participação	Aceitação/Confiança ↓
Máscara polida/ Estratégia de cautela ↓	QUEM SÃO VOCÊS? *a)* Fluxo de informações *b)* Decisão	Espontaneidade/ Processo/*Feedback* ↓
Apatia/Competição ↓	QUE VAMOS FAZER? *a)* Estabelecimento de objetivos *b)* Produtividade	Trabalho criativo/ *Play* ↓
Dependência/ Contradependência ↓	COMO VAMOS FAZER? *a)* Controle *b)* Organização	Interdependência/ Distribuição de papéis ↓

As letras *a* e *b* referem-se, em cada etapa, à preocupação modal básica e à preocupação modal derivada, respectivamente.

3. *Responsabilidade interdependente de todos os membros quanto a:*
   a) Compartilhar funções de liderança: fornecer orientação, ser uma fonte de apoio para o grupo etc.
   b) Desenvolver habilidades de ajustamento flexível a membros e a líderes quando necessário nos vários estágios de produtividade do grupo.
   c) Desenvolver sensibilidade mútua a necessidades e estilos de participação dos membros.

d) Distinguir entre contribuições de papel funcional de membro e características de personalidade.

4. *Coesão grupal adequada para permitir:*
   a) Assimilação de novas idéias sem desintegração do grupo.
   b) Incorporação de novos membros de tal forma que fortaleça o grupo em vez de desorganizá-lo.
   c) Persistência nos objetivos mediatos (a longo prazo).
   d) Benefício de experiências bem-sucedidas.
   e) Aprendizagem decorrente de experiências fracassadas e fixação de objetivos realísticos.
   f) Utilização construtiva de conflitos internos.

5. *Habilidade do grupo de se informar, pensar claramente e decidir criativamente acerca de seus problemas:*
   a) Utilizando o potencial de contribuição de todos os membros.
   b) Descobrindo e utilizando adequadamente recursos e pessoas.
   c) Detectando e corrigindo falácias no pensamento grupal.

6. *Habilidade do grupo para detectar e controlar ritmos do metabolismo grupal, tais como:* fadiga, tensão, atmosfera emocional, cadência, temporalidade etc.

7. *Habilidade em reconhecer e conseguir controlar fatores sociométricos significativos em sua própria estrutura grupal.*

8. *Integração satisfatória de ideologias, necessidades e objetivos individuais com ideologia, tradições, normas e objetivos comuns do grupo.*

9. *Habilidade do grupo para criar novas funções e grupos, quando necessário, e para terminar sua existência se e quando necessário.*

REFERÊNCIAS E LEITURA COMPLEMENTAR

BENNIS, W.G. & SHEPARD, M.A. "A theory of group development." *Human Relations,* 4: 415-437, 1956, v. 9.

BERKOWITZ, L. (ed.). *Group processes.* New York, Academic Press, 1978.

FESTINGER, L., *op. cit.*

GIBB, J.R. *Modal concerns in group development.* NTL Institute Learning Community, 1972. (mimeo.)

HARE, P.A. *Creativity in small groups.* London, Sage, 1982.

KENDON, A. *Conducting interaction: paterns of behavior in focused encounters.* Cambridge: Cambridge University, 1990.

LEBEL, P. *Améliorer la qualité de vie au travail par la participation: conaissance du problème: aplications, pratiques.* Paris, ESF, 1990.

LUNDGREN, D.C. *General expectations: Stages of group development.* NTL Institute Learning Community, 1972. (mimeo.)

——. & KNIGHT, D.J. "Sequential stages of development in sensitivity training groups." *Journal of Applied Behavioral Science,* 14(2): 204-222,1978.

MAILHIOT, G.B. *Dinâmica e gênese dos grupos.* 3. ed. São Paulo, Duas Cidades, 1976.

——. "Changing paradigms for studying human groups." *Journal of Applied Behavioral Science,* 15(3): 407-423, 1979.

PAYNE, R. & COOPER, C. (eds.), *Groups at work.* New York, Wiley, 1981.

SCHUTZ, W.C. "What makes groups productive?" *Human Relations, 8*(4), 1975.

——. *FIRO: a three dimensional theory of interpersonal behavior.* New York, Reinhart, 1958.

——. *O prazer. Expansão da consciência humana.* Rio de Janeiro, Imago, 1974.

——. *Psicoterapia pelo encontro.* São Paulo, Atlas, 1978.

SHAW, M.E. *Group dynamics — the psychology of small group behavior.* New York, McGraw-Hill, 1981.